

TIPOLOGI DAN DETERMINAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Muhammad Muafi* dan Pahriyono**

*STIT Nazhatut Thullab Sampang

**STKIP PGRI Jombang

ABSTRACT

This study is aimed at describing and analyzing the typology and determinants of organizational commitment among employees of the Foundation of Islamic Boarding School of Nazhatut Thullab.

The findings reveal that there are three dimensions of organizational commitment attached with the employees of the organization. They are 1) affective commitment; 2) affective-normative commitment; and 3) affective-continuance commitment. Also, it is found some determinants of the dimensions of organizational commitment, such as 1) compensations factor; 2) barokah value; 3) relational factor; and 4) training and development opportunity factor.

Concerning with the above determinants of organizational commitment, the affective commitment has a “multiple determinants” such as compensation, barokah value, relational factor, and training and development opportunity; the normative commitment has a “double determinants” such as barokah value and training and development opportunity; and the continuance commitment has a “single determinant” such as compensation.

Key words: *organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment,*

PENDAHULUAN

Terdapat kebutuhan penting bagi sumber daya manusia selain kemampuan dan keahlian agar dapat bekerja secara optimal pada sebuah organisasi, yaitu komitmen organisasional sebab komitmen merupakan salah satu faktor utama penyokong kinerja individu ketika menghadapi tugas kerja beserta hambatan-hambatannya dengan berbagai tingkat kesulitan. Komitmen pada organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Organisasi dituntut untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi, dan pada gilirannya dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang tinggi pula (Mowday, 1999).

Komitmen organisasional dipandang sebagai semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi di mana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka. Juga, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi; berusaha mempertahankan nama organisasi; dan keyakinan serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional masih dipandang penting dan relevan di dunia kerja karena komitmen organisasional memiliki pengaruh yang sangat berarti pada sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Luthan, 1995; Dockel, 2003 dan Mowday, 1999).

Penelitian ini berlokasi di Pondok Pesantren Nazhatut Thullab, sebagai pondok pesantren terbesar di kabupaten Sampang. Diketahui bahwa tingkat komitmen organisasional mereka sangat tinggi. Tingkat *turnover* dan *withdrawal* karyawan tergolong rendah sehingga terasa menarik untuk diteliti. Tingginya komitmen tersebut juga ditandai dengan konsistensi menjalankan tugas dan tanggung jawab bahkan bekerja *overtime* dengan jadwal dan target yang sangat ketat. Berdasar atas identifikasi fenomena inilah peneliti kemudian tertarik dan berupaya mengungkapkan makna di balik fenomena tentang komitmen karyawan tersebut.

Terdapat beberapa alasan mengapa studi sekarang ini dilakukan, di antaranya adalah: 1) organisasi, dalam bentuk apapun, di manapun dan kapan pun, jelas memiliki sumber daya manusia yang diakui sebagai bagian inti dalam organisasi. Sedangkan komitmen organisasional merupakan bagian yang melekat dan tak terpisahkan pada sumber daya manusia serta memiliki pengaruh berarti dalam pencapaian tujuan organisasi; 2) komitmen itu berkembang secara alami melalui pertukaran sosial, interaksi sosial, dan komunikasi sosial. Oleh karena itu aspek hubungan sosial di antara para karyawan dan antara karyawan dengan organisasi memunculkan sebuah proses komitmen yang menarik untuk diteliti; dan 3) para karyawan di lingkungan pondok pesantren ini memiliki latar belakang sosial, ekonomi, dan jenis dan tingkat pendidikan yang beragam. Dengan tradisi dan kultur serta karakteristik kehidupan yang terbangun di dalam pondok pesantren ini yang jelas berbeda dengan organisasi lainnya, maka keberadaannya menarik untuk diteliti dari aspek komitmen organisasionalnya berdasarkan atas teori Meyer dan Allen (1997).

Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab merupakan organisasi bernaafaskan Islam terbesar di Kabupaten Sampang, didirikan pada tahun 1932, dengan jumlah karyawan 108 pada tahun 2010. Lembaga ini memiliki peran penting dan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di Pulau Madura.

Menguatnya tradisi paternalisme di mana Kyai dijadikan figur sentral dalam interaksi dan proses kehidupan sosial ternyata sangat mendukung efektivitas proses pembelajaran di pondok tersebut. Kyai dipandang sebagai “*man of the men*” sehingga muncul paradigma di kalangan masyarakat Madura yaitu “apa kata Kyai”. Paradigma tersebut melahirkan perilaku masyarakat taat dan/atau patuh pada Kyai (*sami’ na wa atha’ na*) dan bahkan berkembang pula *mindset* “apa yang dapat saya berikan kepada Kyai”. Mampu memberi sesuatu kepada Kyai dan Kyai mau menerimanya merupakan kebanggaan dan kepuasan tersendiri bagi masyarakat Madura. Ternyata ada pertukaran nilai sosial yang berimbang (*social exchange*) antara Kyai dan masyarakat sehingga hubungan personal mereka semakin kuat dan berkelanjutan (*strong and sustainable relationship*).

Kondisi semacam itu memunculkan fenomena “*true believer*” (orang dengan loyalitas sangat tinggi). Hal ini diakui menjadi dasar dan aspek penting dalam upaya pengembangan taraf hidup khususnya dalam bidang pendidikan (agama) di lingkungan pondok pesantren. Mereka yang bergabung

sebagai karyawan, guru, dan/atau *abdi-dalem*, terlihat sangat loyal dan berkomitmen tinggi (*highly committed*) dalam situasi dan kondisi apapun.

Terjadinya *withdrawal* (keluar/berhenti bekerja) dari Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab dikarenakan oleh alasan-alasan yang dapat diterima secara rasional dan moral serta dibenarkan dan direstui oleh Kyai. Meskipun begitu, sebagian mereka, selama masih memungkinkan, mereka tetap bergabung membantu mengajar dengan status tenaga tidak tetap. Jadi secara normatif dan afektif masih ada keterikatan emosional dan personal antara mereka dengan Kyai dan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab.

Penelitian sekarang bertujuan mendiskripsikan dan menganalisis bentuk atau tipologi komitmen organisasional dan faktor-faktor penentu (*determinants*) komitmen organisasional di Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab di Sampang.

Komitmen organisasional dapat dipahami sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta mampu mengidentifikasi tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen merupakan keterlibatan pekerjaan yang tinggi yang berarti memihak pada pekerjaan tertentu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti adanya keberpihakan yang tinggi pada organisasi yang merekrut individu tersebut. Juga, komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Ada dua pendekatan dalam perumusan definisi komitmen dalam berorganisasi, yaitu pendekatan berdasarkan *attitudinal commitment* (pendekatan berdasarkan sikap) dan *behavioral commitment* (pendekatan berdasarkan perilaku) (Mowday, 1999; Salancik, 1997; Scholl, 1981; dan Meyer & Allen, 1997). Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan *behavioral*, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal* (Meyer & Allen, 1997).

Meyer dan Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen organisasional sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Brown (1996) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan bekerja serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi atau tipologi utama, yaitu 1) komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi (*afektive commitment*), 2) pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi (*continuance commitment*), dan 3) adanya hutang budi sehingga terus tetap berada dalam organisasi (*normative commitment*) (Meyer & Allen, 1997). Ketiganya sangat populer dengan istilah tipologi atau dimensi komitmen organisasional versi Meyer dan Allen (1997).

Faktor-faktor yang menentukan komitmen organisasional dapat berupa karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi. Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi (Allen & Meyer, 1997). Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan antara variabel demografis tersebut dan

komitmen berorganisasi, namun ada pula beberapa penelitian yang menyatakan bahwa hubungan tersebut tidak terlalu kuat (Aven Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997).

Dalam temuan penelitiannya, Bashir dan Ramay (2008) menegaskan bahwa komitmen organisasional ditentukan oleh beberapa faktor di antaranya adalah 1) peluang karir, 2) kebijakan kehidupan kerja, dan 3) karakteristik pekerjaan. Sedangkan menurut Dockel (2003) bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh beberapa faktor retensi seperti 1) kompensasi, 2) karakteristik pekerjaan, 3) peluang pelatihan dan pengembangan, 4) dukungan supervisor, 5) peluang karir, dan 6) kebijakan kehidupan kerja.

Determinan yang dipaparkan oleh Bashir dan Ramay (2008) dan Dockel (2003) terdapat kesamaan yaitu pada peluang karir, kebijakan kehidupan kerja, dan karakteristik pekerjaan. Faktor-faktor penentu tersebut terlihat beragam dan berdasarkan hasil penelitian mereka bahwa semua determinan tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dampak Rendahnya Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yang rendah akan berdampak pada perilaku berhenti/keluar dari pekerjaan (*withdrawal behavior*). Perilaku tersebut ditunjukkan dalam bentuk pengunduran diri dan/atau bentuk lain yang berkategori meninggalkan pekerjaan. Dampak tersebut menurut Dockel (2003) dapat dibagi menjadi dua, yaitu 1) *psychological withdrawal* dan 2) *physical withdrawal*. Yang termasuk dalam kategori yang pertama yaitu sering melamun di tempat kerja (*daydreaming*), banyak ngobrol selain tentang pekerjaan (*socializing*), berpura-pura sibuk (*looking busy*), menggunakan waktu, fasilitas untuk keperluan di luar pekerjaan (*moonlighting*), dan menggunakan waktu untuk banyak bermain game dan sejenisnya di internet (*cyberloafing*).

Perilaku yang kedua (*physical withdrawal*) dapat ditunjukkan berupa sering tidak masuk kerja (*absenteeism*), lama tidak kembali kerja setelah jam istirahat (*long break*), jarang sekali mengikuti rapat (*missing meeting*), dan keluar/berhenti bekerja (*quitting*).

Perkembangan Teori Komitmen Organisasional

Perkembangan komitmen organisasional awalnya difasilitasi oleh teori petukaran sosial (*Social Exchange Theory = SET*) oleh Blau (1964). Teori tentang struktur sosial tersebut didasarkan atas prinsip bahwa macam perilaku sosial yang terjadi itu timbul oleh sebuah harapan bahwa tindakan seseorang dalam kaitannya dengan orang lain akan mengakibatkan adanya timbal balik yang serupa (Reber, dalam Dockel, 2003). Pada mulanya SET oleh Blau (1964) digunakan untuk menjelaskan motivasi pada sikap dan perilaku yang terjadi di antara individu di tengah-tengah kehidupan sosial. Kemudian, Eisenberger dan rekan (1986) mengembangkan SET tersebut untuk menjelaskan aspek-aspek tertentu mengenai hubungan antara organisasi dan karyawannya.

Terdapat perbedaan dan persamaan yang jelas antara model-model dan/atau pengertian komitmen yang telah dikemukakan oleh para ilmuwan tersebut di atas. Faktor utama yang membedakan model-model tersebut adalah *mindset*-nya. Misalnya, keterlibatan emosional, keterikatan, keyakinan dan kesediaan menerima dan memahami tujuan-tujuan yang telah ditetapkan merupakan isi *mindset* yang membedakan model-model tersebut.

Meyer & Herscovitch (2001) menyatakan bahwa apabila faktor-faktor tersebut di atas dipandang penting dalam pengembangan komitmen organisasional, maka perlu upaya membedakan *mindset* tersebut sehingga terdapat kejelasan dan relevansi tindakan dan upaya terhadap tujuan-tujuan yang dirumuskan. Jadi, membedakan komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif di antara satu dengan lainnya terasa mungkin dilakukan.

Meyer & Herscovitch (2001) menjelaskan proposisi tentang perbedaan ketiga mindset tersebut sebagai mana berikut. 1) *Mindset of desire (affective commitment)*, berkembang ketika individu terlibat, mengenal nilai-nilai dan/atau mencurahkan dirinya dalam sebuah entitas, kelompok dan/atau organisasi. 2) *Mindset of perceived cost (continuance commitment)*, berkembang ketika individu mengenal bahwa yang bersangkutan akan merugi, atau merasa bahwa tidak ada alternatif lain kecuali melakukan pekerjaan yang ada saat ini. 3) *Mindset of obligation (normative commitment)*, berkembang ketika hasil internalisasi norma-norma melalui sosialisasi, penerimaan kentungan, dan/atau kontrak psikologis yang ditetapkan saling dapat

dirasakan dan disepakati.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini termasuk dalam model penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menghasilkan temuan-temuan yang tidak dapat dicapai atau diperoleh dengan menggunakan prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran) (Strauss & Corbin, 1997).

Adapun obyek penelitian ini adalah perilaku komitmen organisasional para karyawan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang dalam menjalankan pekerjaannya selama ini. Perilaku komitmen yang diteliti saat ini tidak hanya terbatas pada bagaimana tipologi perilaku organisasional karyawan, tetapi juga mengapa mereka berkomitmen organisasional secara dimensional dalam setiap kondisi yang dihadapi. Sedangkan fokus penelitian ini adalah 1) beberapa bentuk (*typology*) komitmen organisasional dan 2) faktor-faktor penentu (*determinants*) komitmen organisasional di Yayasan Pondok Pesantren Nazhtut Thullab.

Sebagai informan dalam penelitian ini adalah Ketua Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab, Kyai dan/atau Pengasuh Pondok Pesantren Nazhatut Thullab, para ustadz (guru), dan karyawan di Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab. Jumlah informan seluruhnya adalah 15 orang. Adapun teknik yang digunakan dalam mencari informasi ini adalah teknik *snowball*, dipakai berlangsung terus sampai informasi menemui titik kejenuhan atau datanya sudah tersaturasi (*saturated data*) (spradley, 1980).

Sumber informasi lain yang digunakan oleh peneliti adalah informasi yang didapatkan dari ceritera masyarakat, khususnya masyarakat Madura tentang komitmen organisasional para karyawan di Yayasan tersebut. Juga, data lainnya dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan relevan dengan tema dan fokus penelitian ini. Proses pengumpulan data ini meliputi tiga tahap kegiatan (Lofland & Lofland, 1984), yaitu: 1) Persiapan memasuki area penelitian (*Getting in*); 2) Ketika berada di lokasi penelitian (*Getting along*); 3) Pengumpulan data (*Logging the Data*).

Untuk memperoleh informasi dan/atau data penelitian yang diperlukan, peneliti menggunakan teknik utama pengumpulan data sebagaimana model yang dikembangkan oleh Lofland & Lofland (1984), yaitu: (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi (*participant as observer*).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *grounded research* yang dikembangkan oleh Strauss & Corbin (1990) dengan beberapa tahapan yang meliputi: 1) *open coding* yang mencakup memerinci data (*breaking down*), memeriksa (*examining*), membandingkan (*comparing*), mengkonseptualisasikan (*conceptualizing*), dan mengkategorikan (*categorizing*) data berdasarkan atas properti dan dimensinya yang relevan dengan tema penelitian ini; 2) *axial coding*; dengan alur sebagaimana berikut: (A) kondisi penyebab > (B) fenomena > (C) konteks > (D) kondisi intervening > (E) strategi interaksi atau tindakan > (F) konsekuensi; 3) *selective coding* yang mencakup kegiatan memeriksa kategori inti (*the core category*) yang secara sistematis berkaitan dengan kategori-kategori lainnya.

Keabsahan Data

Hal ini diupayakan melalui penerapan kriteria yang digagas oleh Lincoln & Guba (1985), dan Maleong (2001) bahwa ada empat kriteria yang dapat digunakan untuk memeriksa keabsahan data, yaitu

(1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan atas tripel tipologi komitmen organisasional dari teori Meyer & Allen (1991), dapat ditemukan tiga macam (*variant*) komitmen karyawan terhadap yayasan tersebut. Tiga varian komitmen organisasional tersebut melekat pada diri mereka dalam kesehariannya menjalankan pekerjaannya di lembaga itu yaitu 1) karyawan dengan komitmen afektif, 2) karyawan dengan komitmen afektif-kontinuan, dan 3) karyawan dengan komitmen afektif-normatif.

Tipologi Komitmen Afektif

Ditemukan adanya tipologi komitmen afektif yang terindikasikan oleh beberapa indikator seperti berikut 1) *enjoyment*, karyawan sangat senang bekerja di yayasan ini; 2) *involvement*, karyawan benar-benar merasa bahwa masalah yang ada di yayasan ini adalah masalah mereka juga; 3) *part of the family*, karyawan merasa bahwa mereka seperti anggota keluarga dalam yayasan ini; 4) *emotional attachment*, karyawan merasa adanya keterlibatan emosional terhadap yayasan ini; 5) *personal meaning*, yayasan ini memiliki arti yang sangat tinggi bagi mereka; dan 6) *sense of belonging*, karyawan merasa ikut memiliki terhadap yayasan ini.

Perilaku afektif dalam bekerja pada umumnya didasari oleh suatu keyakinan karyawan terhadap konsep “*barokah*”, yang dapat dipahami sebagai bertambahnya kebaikan-kebaikan dan/atau nilai-nilai pada diri seseorang (*zadaa khoirun*). Untuk mendapatkan barokah itu, dalam tradisi masyarakat Madura, seseorang harus melakukan “*tabarrukan*” dan/atau “*tafa’ulan*” yaitu upaya-upaya baik berupa perbuatan dan/atau amal yang dilakukan dengan niat baik untuk seseorang yang dianggap figur sentral, yaitu kyai. Bekerja untuk kyai dan yayasannya merupakan salah satu perilaku “*tabarrukan*” sehingga diharapkan hidup mereka jadi lebih baik.

Tipologi Komitmen Afektif-Kontinuan

Komitmen kontinuan itu sendiri muncul atas dasar pertimbangan untung-rugi apabila keluar dari organisasi. Seorang karyawan yang tidak mau keluar, artinya tetap bertahan bekerja dengan sebuah organisasi dengan alasan bahwa kalau keluar dia akan rugi besar secara material. Karyawan semacam itu dapat dikatakan berkomitmen kontinuan. Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan timbulnya komitmen kontinuan di antaranya: 1) tingginya nilai investasi yang ditanamkan karyawan terhadap keberadaan dan/atau sejak berdirinya organisasi; 2) kelangkaan alternatif pekerjaan di luar; 3) faktor personal dan keluarga; dan 4) faktor non pekerjaan (*embeddedness*).

Terbukti bahwa karyawan tidak tertarik bekerja di tempat dan/atau yayasan lain kecuali menjadi PNS meskipun diketahui ada tawaran atau lowongan dibuka. Mereka beralasan bahwa bekerja di tempat sekarang sudah dirasa cukup, menyenangkan dan cocok di hati mereka. Mereka merasa nyaman dengan tempat dan lingkungan kerja sekarang dan merasa ada kepuasan dengan pekerjaannya sekarang. Menjadi PNS memang merupakan suatu alternatif pekerjaan yang diperbolehkan dan/atau tidak dipermasalahkan oleh kyai. Meskipun begitu mereka tetap memohon restu dari kyai sebelum mengikuti ujian masuk PNS. Juga, ditemukan bahwa tidak ditemukan adanya kasus keluar dan/atau berhenti bekerja karena alasan bekerja di yayasan lain.

Adapun fenomena afektif-kontinuan dalam perspektif teori Meyer & Allen (1997) ditemukan dalam diri karyawan. Unsur afektif terasa lebih kuat dari pada unsur kontinuan. Artinya di samping melekat fenomena afektif yang begitu tinggi juga melekat fenomena kontinuan yang kadarnya rendah, yaitu mereka merasa rugi apabila keluar karena sulitnya mencari pekerjaan lain di luar, namun hal itu tidak banyak dipermasalahkan karena mereka bisa membuka usaha sendiri semacam toko, warung, bercocok tanam dan lain-lain.

Fenomena “*double-dimension*” (afektif-kontinuan) ini banyak terjadi dan melekat pada karyawan

yang masa kerjanya cukup lama, yaitu antara 15 – 25 tahun. Alasan untuk komitmen kontinuan lebih pada pertimbangan sulitnya mencari alternatif pekerjaan di luar, apalagi usia sudah merambah pada 35 tahun ke atas. Tentu, peluang mendapatkan pekerjaan baru semakin sempit karena terkendala usia. Alasan untuk komitmen kontinuan yang berupa pertimbangan untung-rugi (*cost*) lebih mengacu pada kerugian non-materi, bukan kerugian materi seperti dalam teori Meyer & Allen (1997). Jadi, fakta di lapangan (di lingkungan pondok pesantren) menunjukkan fokus alasan yang berbeda, *non-material-based continuance* versus teori Meyer & Allen (1997) yang berfokus pada *material-based continuance*.

Tipologi Komitmen Afektif-Normatif

Terdapat tradisi yang ditangkap yaitu kyai, santri, guru, dan karyawan memiliki keterikatan yang terbangun atas dasar saling menolong, membantu, asih dan asuh sehingga muncul tradisi kekeluargaan yang di dalamnya ada rasa saling hutang budi, saling berbalas budi, dan saling menerima dan memberi.

Mengamati apa yang dikatakan oleh informan bahwa Pak Kyai selaku pengasuh, yang juga pimpinan puncak dipandang sebagai figur yang sangat berjasa pada mereka atas segala perjuangannya dalam penyelenggaraan pendidikan bagi masyarakat Madura. Rasa hutang budi yang sangat mendalam khususnya dirasakan oleh mereka yang menjadi alumni Pondok Pesantren Nazhatut Thullab sehingga secara normatif mereka berusaha keras memberikan balas budi dan jasa pengasuh tersebut dengan tetap bergabung di yayasan. Perasaan salah dan dosa benar-benar dirasakan apabila mereka memutuskan keluar apalagi alasan-alasan tersebut tidak rasional. Meskipun dengan ijin dan restu kyai pun untuk keluar apabila ada sesuatu hal yang diperbolehkan seperti diangkat jadi PNS, keluarga pindah tempat tinggal, dan lain-lain nurani mereka tetap tidak mau meninggalkan Pondok Pesantren, tetapi mereka menyatakan tetap membantu dan/atau bekerja meskipun statusnya tenaga tidak tetap. Hal itu terdorong rasa ingin balas budi dan jasa kyai terhadap mereka.

Adapun fenomena afektif-normatif Berdasarkan atas banyak ditemukan di Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab meskipun demikian unsur afektif tetap lebih kuat dari pada unsur normatif. Fenomena banyak ditemukan pada karyawan/guru/ustadz/dosen yang menjadi alumni lembaga di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab. Ini diakui bahwa para alumni cenderung menunjukkan perilaku balas budinya terhadap yayasan dan kyai sebagai figur sentral yang banyak berjasa pada mereka.

Faktor kompensasi diakui menentukan komitmen afektif mereka tetapi dalam hal jumlah atau besarnya tidak dipermasalahkan oleh para karyawan karena mereka menyadari dan mampu mengidentifikasi yayasannya secara baik, yaitu sebagai yayasan yang berorientasi moral dan keagamaan. Di samping itu, sebuah tradisi “*qana’ah*” yang berkembang di yayasan itu membuat mereka siap menerima sejumlah imbalan/gaji yang diterima dengan lapang dada dan disertai rasa syukur atas pemberian itu. Akan tetapi kompensasi masih dipandang sebagai faktor yang menentukan komitmen kontinuan mereka meskipun dari aspek jumlah yang diterima tergolong kecil. Ketetapan bertahan para karyawan bisa jadi cenderung menghasilkan perilaku pasif apabila hal ini tidak didukung oleh komitmen lainnya yaitu afektif.

Nilai barokah yang sangat populer di kalangan dunia pondok pesantren termasuk di Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab ditemukan sebagai faktor penentu komitmen afektif. Istilah “*barokah*” bermakna bertambahnya kebaikan-kebaikan akibat dari pengabdian, perjuangan, dan pengorbanan seseorang terhadap figur sentral (kyai) dan lembaga yang dipimpinnya. Untuk mendapatkan barokah itu, karyawan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab melakukan “*tabarrukan*” dan “*tafa’ulan*” kepada kyai melalui silturrahim, pengabdian, perjuangan dan pengorbanan serta bekerja untuk kyai dan yayasannya. Juga, faktor nilai barokah ditemukan sebagai penentu (*determinant*) komitmen normatif karyawan di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab. Perasaan hutang budi yang membuat mereka terpanggil atau merasa wajib membalasnya diwujudkan dalam bentuk pengabdian, pengorbanan, dan bekerja untuk kyai dan yayasannya dengan harapan mendapatkan barokah ilmu, barokah rizki, dan barokah kehidupan lainnya.

Faktor relasional (hubungan) di antara para karyawan, guru/ustadz, dosen dan keluarga besar

Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab terasa hangat dan penuh nilai persaudaraan, apresiatif, komunikatif, dan demokratis. Hal itu memang dicontohkan oleh kyai dalam kehidupan sehari-hari. Relasional yang semacam itu mampu mewarnai dan/atau menciptakan komitmen afektif karyawan terhadap yayasan yang ditunjukkan dengan rasa senang bekerja, aktif terlibat dalam aktivitas yayasan, merasa sebagai anggota keluarga yayasan, semakin dalamnya hubungan imosionalnya dengan yayasan dan semakin dalamnya rasa memiliki terhadap yayasan. Relasional di Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab dibangun sejak zaman generasi pertama, Kyai Abdul ‘Allam (1702) melalui pendekatan “*afsussalam wa silul arhaam*” (tradisi senyum dan tegur sapa dengan salam, serta memperteguh tali silatutrahim di antara sesama).

Pemberian kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan di Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab dapat membuat para karyawan merasa senang bekerja, semakin aktif melibatkan diri dalam segala aktivitas yayasan, semakin berkembang rasa ikut memilikinya (*sense of belonging*) terhadap yayasan, semakin berkembang hubungan personalnya dengan yayasan dan kyai, dan semakin merasa bahwa dirinya memang merupakan bagian dan anggota keluarga besar Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab. Juga, faktor kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan seperti lanjut studi ke jenjang lebih tinggi sangat menentukan komitmen mereka terhadap Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab secara normatif. Mereka memandang bahwa yayasan dan kyai sangat berjasa dalam mendukung mereka melanjutkan studi dan mengikuti program-program pelatihan sehingga mereka merasa wajib membalas budi/jasa tersebut melalui pengabdian, pengorbanan, dan tetap bergabung dan bekerja untuk yayasan dan kyai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa hal penting di antaranya adalah disajikan sebagaimana berikut.

Pertama. Dimensi komitmen organisasional yang ditemukan pada karyawan di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab terdiri dari tiga dimensional, yaitu 1) dimensi komitmen afektif; 2) dimensi komitmen afektif-normatif; dan 3) dimensi komitmen afektif-kontinuan.

Kedua. Di antara ketiga dimensi tersebut, dimensi afektif merupakan dimensi komitmen organisasional yang paling kuat dan ditemukan melekat pada setiap individu (karyawan) di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab.

Ketiga. Dimensi komitmen afektif-normatif banyak ditemukan pada karyawan alumni lembaga di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab. Fenomena normatif lebih menonjol pada karyawan alumni yang masa kerjanya 15 – 25 tahun.

Keempat. Dimensi komitmen afektif-kontinuan lebih didasarkan atas pertimbangan afektif dan pertimbangan sulitnya mencari alternatif pekerjaan di luar. Sedangkan pertimbangan untung-rugi (*cost*) lebih menitik beratkan pada kerugian non-materi (*immaterial-based continuance*), bukan kerugian materi (*material-based continuance*) seperti yang dijelaskan dalam teori Meyer & Allen (1997).

Kelima. Ditemukan ada empat faktor penentu (*determinants*) komitmen organisasional pada karyawan di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab, yaitu 1) faktor kompensasi; 2) faktor nilai barokah; 3) faktor relasional; dan 4) faktor kesempatan pelatihan dan pengembangan. Di antara keempat faktor tersebut, masing-masing dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

- 1) Faktor kompensasi sebagai penentu komitmen afektif dan kontinuan;
- 2) Faktor nilai barokah sebagai penentu komitmen afektif dan normatif;
- 3) Faktor relasional sebagai penentu komitmen afektif;
- 4) Faktor kesempatan pelatihan dan pengembangan sebagai penentu komitmen afektif dan normatif.

Keenam. Pada diri karyawan di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab, dimensi

komitmen afektif memiliki “*multiple determinants*” (kompensasi, nilai barokah, relasional, dan kesempatan pelatihan dan pengembangan); dimensi komitmen kontinuan memiliki “*single determinant*” (kompensasi); dan dimensi komitmen normatif memiliki “*double determinants*” (nilai barokah dan kesempatan pelatihan dan pengembangan).

Saran-Saran

Berikut disajikan beberapa saran untuk implementasi dan penelitian selanjutnya.

Untuk implementasi (*for implementation*). **Pertama**, kebutuhan manusia semakin meningkat dan kompleks dari waktu ke waktu, sedangkan tingkat kompensasi yang diterima karyawan di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab masih tergolong kecil meskipun mereka menyatakan itu sudah dirasa cukup, karena sebagian mereka memutuskan membuka usaha kecil di rumah sebagai penghasilan tambahan. Disarankan bahwa untuk semakin memperkuat dan mempertahankan komitmen organisasional mereka maka pihak pengelola meninjau ulang atau mengkaji kesesuaian besaran kompensasi seiring dengan perubahan-perubahan tuntutan pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan. Sebab tingginya kompensasi diakui turut menentukan dan/atau memperkuat komitmen organisasional karyawan.

Kedua, kyai dalam lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nazhatut Thullab dipandang sebagai figur sentral, sebagai model, dan sebagai tokoh karismatik yang memiliki pengaruh luar biasa, termasuk dalam pembentukan komitmen organisasional karyawan. Disarankan bahwa pihak yayasan juga membangun sebuah sistem pengelolaan yang dapat berperan dan berfungsi dalam pembentukan komitmen organisasional karyawan. Jadi, kekuatan pengaruh dan karismatik kyai akan bersinergi dengan sebuah sistem manajemen yayasan yang spesifik guna meningkatkan dan mempertahankan komitmen organisasional mereka.

Untuk Penelitian Selanjutnya (*for further research*). **Pertama**, dalam penelitian sekarang menggunakan dan/atau berbasis pada teori Meyer & Allen (1997) tentang komitmen dengan tiga dimensional, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Disarankan bahwa penelitian selanjutnya dilakukan dengan berbasis teori lain seperti teori O'Reilly & Chatman (1991) dan/atau teori lainnya tentang komitmen organisasional.

Kedua, dalam penelitian sekarang ini belum menganalisis faktor budaya masyarakat Madura sebagai penentu komitmen organisasional. Disarankan bahwa penelitian selanjutnya dilakukan dengan memasukkan aspek budaya masyarakat Madura sebagai penentu komitmen organisasional.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ancok, Jamaludin (1994), *Psikologi Islam*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Anthony, Robert N (1992), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Binarupa Aksara: Jakarta.
- Bashir, Sajid, *et.al* (2008). “Determinants of Organizational Commitment: A Study of Information Technology Professionals in Pakistan”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol.1 No. 3. pp. 226-238.
- Becker, T.E. (1992). Profiles of Commitment: An Impirical Test. *Journal of Orgnizational Behavior*, vol 14, hal. 177-190.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brannen, J. (1992). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Ashgate Publisging Co., Vermont, USA.
- Brickman, P. (1987). Commitment. Dalam B. Wortman & R. Sorrentino (Eds.), *Commitment, Conflict and Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brown, R.B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept a Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, vol.49, hal. 230-251.
- Deddy Mulyana, 2001, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Dockel, A. (2003). *The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of*

- High Technology Employee*. Dissertation, University of Pretoria, Pretoria.
- Eisenberger, et al (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, vol.71, hal. 500-507.
- Gay, L.R., dan P.L. Diehl., 1992. *Research Methods for Business and Management*, New York; MacMillan Publishing Company.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, hal. 710-720.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, hal. 299-326.
- Mowday, R.T. (1999). Chicken, Pigs, Breakfast and Commitment. *CB Newsletter*, vol. 10, hal. 3.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R. (1982). *Organizational linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, California : Academic Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- McCormick, Donald W (1994), Spirituality and Management, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, 9: p. 5-11.
- Muafi (2001), Studi empirik Pengaruh Merek Perintis Pada Proses Pemilihan Merek Dan Alasan Berperilaku Beli Terhadap Merek Pilihan, *WAHANA*, Vol. 4, No. 2, Agustus.
- Rahardjo, M. Dawam (1989), Budhisme Zen dan Etos Kerja Jepang, *Jurnal Ilmu dan Kebudayaan Ulumul Qur'an*, Vol. 1 No. 1.]
- Rivai, Veithzal (2009). *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Salancik, G. (1997). Commitment is too Easy. *Organizational Dynamics*, vol. 6, hal. 62-80.
- Samsuddin, (2000) *Pembinaan dan pengembangan manajemen Pesantren (suatu kajian tentang sistem Pendidikan Pesantren salaf dalam menghadapi AFTA 2000-2003)*, Dalam jurnal paramadina, PPS, IAIN ar Raniry, Aceh, tesis
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating Commitment from Expectancy as Motivating Force. *Academy of Management Review*, vol. 6, hal 589-599.
- Shirbagi, Nasher (2007). "Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions", *Bulletin of Education and Research*, Vol.29, No.1, pp.17-32.

- Spradley, J.P. (1980). *Participant Observation*, Holt, Rinerhart and Winston, New York.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1997). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Grounded*, Penyadur: H.M. Djunaedy Ghony, PT. Bina Ilmu Surabaya.
- Strawbridge, William J., Richard D Cohen., Sarah J Shema, George A Kaplan (1997), Frequent attendance at religious servives and mortality over 28 years, *American Journal of Public Health*, Washington, Jun, 87: p. 957-961.
- Varona, Federico (2002). "Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations", *American Communication Journal*, Vol. 5, Issues 3, pp. 1-17.